理念、机制和平台的重构

——传统媒体转型发展的突围路径研究

摘　要：近年来，传统媒体在与新兴媒体的融合发展方面进行了积极探索。然而在融合实践中，大部分传统媒体与新兴媒体并没有实现媒介资源、传播渠道的有效整合，而是处于生产要素的叠加阶段。传统媒体需要从理念、机制和平台三个维度着力，进行重新构设，以此尝试在融合发展的加速期实现突围。

关键词：传统媒体；转型发展；互联网思维；管理机制；平台建设

中图分类号：G216.2　　**文献标识码：**A

文章编号：1671-0134（2017）04-051-02　　**DOI：**10.19483/j.cnki.11-4653/n.2017.04.005

■文 / 吕亚娟

移动互联网技术的快速发展推动人类社会进入了全媒体时代。面对全新的传播格局和舆论生态，传统媒体积极在融合发展的浪潮中探索着各自生存与发展的现实路径。然而，在融合与转型的实践过程中，绝大多数传统媒体与新兴媒体并没有实现“你中有我、我中有你”的优劣互补发展模式，而是处于内容同质、资源分散、渠道单一的简单嫁接阶段。传统媒体需要以互联网思维为底层架构，彻底转变思维理念，由表及里进行体制机制创新，并要搭建好以“用户＋服务”为中心的平台，以此推动媒体融合向纵深发展，最终实现“融为一体、合而为一”。

1. 立足互联网思维，彻底转变思维理念

当前，新媒体已成为人们获取信息的主要渠道。面对海量的信息及数以千万计的传播平台，传统媒体人感受到强大的压力，导致焦虑感、紧迫感与日俱增。媒体融合趋势不可逆转，传统媒体要想实现转型发展，必须积极打破传统观念的束缚，树立全新的思维理念。

1.1“改革”而非“改良”

从新闻媒体的发展历史和发展规律来看，科学技术发展的每一次重大进步，都会推动新闻传播形态和媒体格局发生巨大变化。传统媒体必须深刻认识到，互联网带来的融合大潮，使传统媒体面临的不是小修小改的问题，而是深刻的革命性的改变。它意味着源头的理念革新，不是靠提升策划水平、强化版面设计、改变外部传播形态等“改良”方式就可以应对，而是要切实树立“改革”理念，用互联网思维推动传统媒体在顶层设计、内容生产、机制运行、采编流程等各方面的革新，打造全新的融合新媒体。

1.2“互联网＋”而非“＋互联网”

目前在媒体融合过程中，传统媒体转型发展多体现为“＋互联网”模式的探索，如纷纷建立网站、拓展“两微一端”（微博、微信、新闻客户端）等，但大部分探索的主导思维仍是传统媒体中心主义，形式局限于传播内容从传统媒体平移到新媒体平台、内部流程整合等，媒体融合显现出内生动力和活力不足的问题。传统媒体必须充分树立“互联网＋”的理念，要把互联网思维作为推动传统媒体发展的常态化思维，将用户意识、互动理念、移动思维带入传统业务的各个环节，这样才能真正使传统媒体走出转型发展的瓶颈，与移动互联网技术实现融合及增值。

1.3“赢得用户”而非“等待受众”

在媒体融合过程中，传统媒体已逐渐意识到，重视受众需求、顺应受众期待、满足受众参与愿望是传统媒体提升服务水平、实现转型发展的“风向标”。然而，长期以往的资讯垄断使其习惯于以俯视的姿态进行单向性传播，受众作为信息传播的终端，只能完全被动地接收和处置新闻信息。在转型发展中，传统媒体被动地“等待受众”思维仍在沿袭。《媒体融合蓝皮书：中国媒体融合发展报告（2016）》指出：不能与用户有效互动、共同生产适合新媒体传播内容的“合而不融”现象值得关注。面对受众向移动互联网大幅迁移的趋势，传统媒体必须树立用户观念，加强对用户思维的考量和融入，以平等、开放的姿态积极主动为用户服务，无论是内容生产还是呈现方式，首要的关注点都应是用户需求。要提升用户参与度，增强用户黏性，要以“赢得用户”的思维理念，推动传统媒体在融合发展中实现更大的突破。

2. 创新体制机制，推动媒体融合纵深发展

推动传统媒体转型发展，既需要以转变理念为先导，也需要有适应的体制机制作为保障。传统媒体现有的体制机制已无法支持它在互联网时代的转型发展，必须要对传统的组织体系、传播体系和管理体制做出深刻的调整和完善。

2.1 加强组织体系创新

要做好顶层设计，解决好“去行政化、去中心化”的问题。大部分传统媒体在组织机构设置及运转上延续着行政化的管理模式，在宣传业务、分配机制、经营管理等方面条框太多、限制太多，与媒体融合发展形势不相适应。传统媒体要更好地实现媒体融合，就必须为新媒体的顺利运营创新组织结构，尽可能地减少管理层次，拓宽管理幅度，构建扁平化的矩阵组织结构，以适应多元化内容生产及多渠道传播的需要。

2.2 做好采编流程重构

在融合实践中，传统媒体积极开展融媒中心或“中央厨房”建设，目的就是打通不同介质的传播渠道，期望通过“一次采集”，实现“多种生成、多元传播”。然而，大部分传统媒体的“中央厨房”并不能常态化运作，其根本原因在于没有适时对采编流程进行重构和优化。构建融媒中心意味着采编利益格局的调整和资源的重新配置，这项工程需要传统媒体决策层以坚定的决心和强大的魄力去统筹各部门协同运作，更需要制定一套不同于传统媒体路径的采编流程，保障媒体平台、空间、人才等资源实现有效共享，使不同平台生产的新闻内容实现有序传播。

2.3 构建适应融合发展的人才管理体系

推动媒体融合发展，需要一大批“全媒化”“复合型”的新型媒体人才作保障。传统媒体要在转型发展中取得突破，必须有相应的用人体制和激励机制匹配。在用人机制上，一方面要加快对传统媒体人员的转型培养，另一方面要积极补齐融媒体专业人才短板，构建适应新的传播业态的多元人才队伍。在考核机制上，要全面升级传统媒体对采编人员的评估考核办法，创新绩效考核和激励机制，科学设置新的考核节点和标准，形成新的分配体系和管理机制。

3. 坚持用户体验，重视平台建设

新媒体的快速发展使传统媒体业态呈现困境，但同时也使传统媒体的优势凸显。传统媒体文化底蕴厚重，内容兼具精度、深度和力度，舆论引导有权威性。不论媒体形态和舆论格局如何变化，传统媒体都要坚持“内容为王”，在这个基础上积极探索互联网时代的传播平台建设，让原创、理性、富有思想的宣传报道在全媒体舆论场发挥出正能量。

3.1 平台进驻的转型路径

传统媒体转型的重点途径之一就是寻找新的传播入口和平台，进驻平台是采取较多的一种渠道。进驻平台主要就是传统媒体进驻微信公众号、微博、头条号等，通过可视化的音图和视频等多维度的报道，满足互联网民众现代化的“碎片”阅读需求。在媒体融合兴起之初，传统媒体进驻平台曾取得明显的转型效果。然而，随着各类进驻平台的增加，平台内容同质化情况严重，由于缺少专业的运营团队，传统媒体不能及时察觉用户行为习惯的改变并进行适时调整，加上平台政策发生变化，传统媒体对于进驻平台的承载力和控制力逐渐降低。根据艾媒咨询相关调查报告，2016 年中国微信公众号数量达到 1206 万个，在超过 1200 万个微信公众号中，受用户持续关注的微信公众号占比仅为 10%；65.2% 网民因微信公众号推送内容少而退订，57.9% 网民因微信公众号更新频次低而退订。

3.2 自建平台的转型路径

自建平台与平台进驻曾一度被认为是传统媒体在融合发展中非此即彼的两条转型路径。部分传统媒体通过自建 APP 完成转型，如澎湃新闻、界面新闻、上海观察等。对于最初选择进驻平台转型传统媒体，在遭遇进驻平台文章发布有限、粉丝难以维护等发展瓶颈后，自建平台也成为越来越多传统媒体转型发展的选择。自建平台不再局限于定时阅读，随时随地的视频、直播、推荐、搜索都给了广大用户更多选择，满足了用户多样化、个性化的体验需求。但在目前，传统媒体转型自建 APP 与新闻聚集平台相比，在下载量、用户活跃度等方面均处于劣势位置，转型自建 APP 因开发运营成本较高、信息来源单一、用户体验欠佳等问题，导致传统媒体在融合发展路上停滞不前。

3.3 搭建以“用户 + 服务”为中心的传播平台

在新媒体时代，平台通过规则和服务聚集用户，谁拥有了平台谁就掌握了主动权。在融合发展的践行过程中，不管是借力其他平台还是开发自主平台，传统媒体都要明晰，满足用户需求、不断进行平台创新、赢得用户是构建新的传播关系的关键。传统媒体在融合发展时期平台建设上要把握两点：其一，坚持把互联网当作底层架构和操作系统，在统一的底层架构基础上结合自身的特色探索平台建设。要注意避免把互联网直接当成工具和手段，在平台建设上只求“标配”和“全面”；其二，要以大数据和云计算作为技术支撑，精确寻找和定位用户，搭建新闻聚焦和媒体服务平台，要坚持用户体验为先，满足用户个性化、定制化、精准化的信息需求，真正在平台上实现用户沉淀。媒

参考文献

[1] 2017 年中国媒体转型研究报告 [EB/OL].http：//www.iimedia.cn/49910.html.2017-3-15.

[2] 喻国明，弋利佳，梁霄 . 破解“渠道失灵”的传媒困局：“关系法则”详解——兼论传统媒体转型的路径与关键 [J]. 现代传播，2015（12）.

[3] 郭全中 . 传统媒体转型的四大关键 [J]. 新闻记者，2015（10）.

[4] 王铮 . 传统媒体转型升级必须突破三道障碍 [J]. 新媒体研究，2017（1）.

（作者单位：内蒙古实践杂志社）